



# *Jurnal* Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan

Jilid 22 Bil. 02

Disember 2011

ISSN 1511-4147

**Kemahiran Konseptual Dalam  
Menghadapi Cabaran Pendidikan  
Masa Kini: Perspektif Pengetua Dan  
Guru Besar Novis Di Malaysia**

*Shariffah Sebran Jamila binti Syed Imam  
(Institut Aminuddin Baki),  
Dr. Mohamed Sani Hj. Ibrahim, Dr. Mohd.  
Izham Hamzah, Dr. Hairuddin Mohd. Ali  
(Universiti Kebangsaan Malaysia)*

**Kesedaran Dan Peranan Pengetua  
Membangunkan Pusat Sumber  
Sekolah (Tumpuan Kepada Sekolah  
Menengah Harian Di Negeri Selangor)**

*Hajah Siti Hadijah binti Alwi  
(Institut Aminuddin Baki)*

**Analisis Pembentukan Kerangka  
Hubungan Antara Gaya Kepimpinan  
Ketua Dengan Komitmen Pekerja Dan  
Keberkesanan Organisasi**

*Khairunesa binti Haji Isa  
(Universiti Tun Hussein Onn Malaysia)*

**Improving Remote Primary Schools In  
Malaysia: School Improvement  
Program - A Case Study**

*Dr. Na'imah binti Ishak & Hajah Rosnarizah  
binti Abdul Halim (Institut Aminuddin Baki)*

**Headmasters' And Headmistresses'  
Roles In Facilitating Learning  
Organization In Selected Primary  
Schools In Malaysia: A Preliminary  
Study**

*Ali Khamis Ali, Azam Othman  
(International Islamic University Malaysia)*

**Historical Development Of Secondary  
Education In Bangladesh: Colonial  
Period To 21<sup>st</sup> Century**

*Md. Mustafizur Rahman, Dr. Mohd. Izham  
Mohd. Hamzah,  
Prof. Datuk Dr. Tamby Subahan Mohd.  
Meerah, (Universiti Kebangsaan Malaysia)  
& Md. Mizanur Rahman  
(University of Lincoln Brayford, UK)*



Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan

Diterbitkan oleh:  
Institut Aminuddin Baki  
Kementerian Pelajaran Malaysia  
69000 Sri Layang  
Genting Highlands  
Tel: 603-61056100  
Faks: 603-61056299  
<http://www.iab.edu.my>  
e-mel: [iab@iab.edu.my](mailto:iab@iab.edu.my)

© Hak Cipta IAB 2011

ISSN: 1511-4147



Hak cipta terpelihara. Tiada bahagian daripada terbitan ini boleh diterbitkan semula, disimpan untuk pengeluaran atau ditukarkan ke dalam sebarang bentuk atau dengan sebarang alat juapun, sama ada dengan secara elektronik, mahupun rakaman dan sebagainya tanpa kebenaran bertulis daripada Pengarah, Institut Aminuddin Baki terlebih dahulu. Setiap artikel yang tersiar dalam jurnal ini adalah hasil pemikiran penyelidikan dan penghayatan penulis dan tidak semestinya mencerminkan pendapat sidang editor.

Dicetak oleh:  
HS Massyi Printing Sdn. Bhd.  
40A, Jalan Selaseh Fasa 1,  
68100 Batu Caves,  
Selangor Darul Ehsan  
Tel: 603-6187 8697 / 603-6187 3697  
Faks: 603-6186 6697  
e-mel: [hs\\_massyi@yahoo.com.my](mailto:hs_massyi@yahoo.com.my)



**Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan** diterbitkan dua kali setahun oleh Pusat Dokumentasi dan Sumber Pendidikan, Institusi Aminuddin Baki. Sidang Editor Jurnal ini menjemput warga pendidik, penyelidik dan pembaca untuk memberikan sumbangan penulisan dalam bentuk artikel dalam bidang pengurusan dan kepimpinan khususnya, pendidikan. Artikel hendaklah ditaip langkau dua baris dengan menggunakan Times New Roman saiz 12. Setiap sumbangan hendaklah disertakan dengan *softcopy* dan biodata ringkas penulis.

Segala surat-menyurat dialamatkan kepada:

Sidang Editor  
JURNAL PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN  
Pusat Dokumentasi dan Sumber Pendidikan  
Institut Aminuddin Baki  
Kementerian Pelajaran Malaysia  
Sri Layang, 69000 Genting Highlands  
Pahang Darul Makmur  
Tel: 603-61056100  
Faks: 603-61056299  
<http://www.iab.edu.my>  
e-mel: [norshan@iab.edu.my](mailto:norshan@iab.edu.my)



## **KEMAHIRAN KONSEPTUAL DALAM MENGHADAPI CABARAN PENDIDIKAN MASA KINI: PERSPEKTIF PENGETUA DAN GURU BESAR NOVIS DI MALAYSIA**

**Shariffah Sebran Jamila binti Syed Imam**

*Institut Aminuddin Baki*

**Dr Mohameed Sani Hj Ibrahim**

**Dr Mohd Izham Hamzah**

**Dr Hairuddin Mohd Ali**

*Universiti Kebangsaan Malaysia*

### **ABSTRAK**

*Pendidikan semakin berubah mengikut arus kemajuan teknologi dan globalisasi. Sehubungan dengan itu, perubahan dunia telah mencetuskan pelbagai cabaran dan kompleksiti dalam mengurus dan memimpin sekolah. Maka, kajian ini cuba meninjau tahap kemahiran konseptual dalam penetapan visi, misi dan kemahiran kreativiti pengetua dan guru besar novis dalam memimpin sekolah. Soal selidik merupakan instrumen utama dalam kajian ini dan data telah dianalisis dengan menggunakan kaedah analisis deskriptif, inferensi iaitu analisis MANOVA dan analisis Model Persamaan Struktural (SEM). Dapatan kajian menunjukkan pengetua dan guru besar novis mempunyai tahap konseptual dalam kemahiran penetapan visi dan misi pada tahap yang sangat tinggi. Manakala tahap kemahiran kreativiti hanya pada tahap tinggi sahaja. Dapatan menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan tahap kemahiran penetapan visi dan misi serta kreativiti berdasarkan latihan profesional. Sebaliknya, tidak terdapat perbezaan yang signifikan kemahiran penetapan visi, misi dan kreativiti berdasarkan jantina. Kajian juga menunjukkan terdapat hubungan yang positif latihan profesional terhadap tahap kemahiran konseptual pengetua dan guru besar novis. Implikasi kajian menunjukkan latihan profesional mempengaruhi tahap kemahiran konseptual dalam penetapan visi, misi dan kreativiti pengetua dan guru besar novis dalam memimpin sekolah. Justeru, latihan yang holistik amat penting dalam melahirkan pemimpin sekolah yang mempunyai matlamat dan hala tuju yang jelas, kreatif, inovatif dan berdaya saing dalam menghadapi transformasi pendidikan.*



## PENGENALAN

Pada masa kini pendidikan berhadapan dengan cabaran yang hebat ekoran daripada perubahan makroekonomi dunia yang secara langsung memberi impak kepada dunia pendidikan. Gundry (2008) dan Meher (2008) menyatakan pada mutakhir ini pendidikan lebih signifikan berdepan dengan persaingan globalisasi, inovasi dan teknologi yang menuntut kepada transformasi. Perkembangan pendidikan masa kini juga banyak memberi tekanan kepada pemimpin sekolah untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran dalam memimpin sekolah. Memandangkan pemimpin sekolah adalah pemangkin kepada kecemerlangan institusi pendidikan negara (Cheng, 2005).

Kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada pengetua dan guru besar yang menerajuinya (Gorton & Snowden 2007; Yukl, 2001). Sergiovanni (2001) menyatakan pengetua dan guru besar merupakan penentu utama (*strongest determinant*) bagi keberkesanan sesebuah sekolah. Manakala Shahril Marzuki (2001) pula berpendapat bahawa pengetua dan guru besar yang menentukan jatuh bangunnya sesebuah sekolah. Oleh yang demikian, pengetua dan guru besar adalah individu yang mewarnai dan mencorakkan masa depan sesebuah sekolah.

Kecemerlangan sekolah bergantung kepada pengetua atau guru besar yang menerajuinya (Bush & Bell, 2008). Dewasa ini tuntutan globalisasi dan cabaran masa kini memerlukan pengetua dan guru besar yang memimpin sekolah dengan berkesan. Kejayaan dan keberkesanan kepimpinan sekolah juga terletak kepada akauntabiliti dan komitmen pengetua dan guru besar dalam menentukan hala tuju yang jelas (Rebecca, Judith & Anthony, 2009). Pengetua dan guru besar juga perlu berfikiran jauh, kreatif dan inovatif serta berani mengambil risiko dalam membangunkan sekolah (Yilmaz, 2010). Oleh yang demikian, pengetua dan guru besar perlu mempunyai kemahiran dalam menetapkan visi dan misi yang jelas serta mempunyai kreativiti dalam memajukan sekolah ke arah kecemerlangan (Gardiner & Enomoto, 2006).



## OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk meninjau tahap kemahiran konseptual dalam aspek kemahiran penetapan visi, misi dan kemahiran kreativiti yang diamalkan oleh pengetua dan guru besar novis di Malaysia. Kajian ini juga cuba melihat perbezaan tahap kemahiran penetapan visi, misi dan kemahiran kreativiti dalam kalangan pengetua dan guru besar novis berdasarkan latihan profesional dan jantina. Selain sejauh mana hubungan latihan profesional yang dihadapi terhadap tahap kemahiran konseptual.

## PERSOALAN KAJIAN

1. Apakah tahap kemahiran konseptual dalam penetapan visi, misi dan kemahiran kreativiti bagi pengetua dan guru besar novis?
2. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan skor min tahap kemahiran konseptual dalam penetapan visi, misi dan kemahiran kreativiti bagi pengetua dan guru besar novis berdasarkan latihan profesional dan jantina?
3. Sejauh manakah terdapat hubungan langsung yang signifikan latihan profesional terhadap kemahiran konseptual?

## HIPOTESIS KAJIAN

- Ho1 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan skor min tahap kemahiran konseptual dalam penetapan visi, misi dan kemahiran kreativiti bagi pengetua dan guru besar novis berdasarkan latihan profesional dan jantina.
- Ho2 Tidak terdapat hubungan positif signifikan latihan profesional terhadap kemahiran konseptual.

## KAJIAN LITERATUR

Kemahiran konseptual merupakan elemen utama kepada pemimpin sekolah untuk terus kekal lestari dalam memimpin sekolah. Katz (1974) menyatakan kemahiran konseptual adalah kebolehan pemimpin melihat



organisasi secara menyeluruh. Senge (1990) pula menjelaskan bahawa kemahiran konseptual adalah kebolehan melihat masa depan organisasi. Manakala Fullan (2007) pula menyatakan bahawa seseorang pemimpin perlu mempunyai pengetahuan, kebolehan dan kemampuan mempengaruhi orang bawahan untuk berkongsi visi dan hala tuju organisasi. Bagi Lyons dan Jirasinghe (2005) pula, pemimpin yang mempunyai kemahiran konseptual mempunyai kebolehan untuk berfikir secara abstrak dan melihat dengan lebih menyeluruh berbanding orang lain. Oleh yang demikian, pemimpin yang mempunyai kemahiran konseptual yang tinggi tidak melihat halangan untuk terus kekal berjaya dan cemerlang.

Menurut Megginson (1983), pemimpin yang mempunyai kemahiran konseptual mempunyai kebolehan untuk menganalisis, menginterpretasikan maklumat daripada pelbagai sumber dan bertindak selangkah ke hadapan. Bagi Lunenburg dan Irby (2006) pula, pengetua yang mempunyai kemahiran konseptual dapat membuat keputusan yang tepat, proaktif, berkebolehan membuat perubahan serta cenderung melihat kepada perspektif yang lebih luas. Justeru pengetua yang mempunyai kemahiran konseptual yang tinggi, mempunyai misi dan visi yang jelas, lebih kreatif dan inovatif.

Khadijah (2000) menyatakan sekolah memerlukan pemimpin konseptual untuk mendukung misi dan visi serta menghadapi perubahan yang semakin mencabar. Cheung dan Walker (2006) pula mendapati pengetua atau guru besar novis kurang mempunyai pengetahuan konseptual menyebabkan mereka kurang berani berhadapan dengan perubahan. Kemahiran konseptual sangat penting bagi pengetua atau guru besar novis untuk berhadapan dengan perubahan yang begitu pesat. Oleh yang demikian, dalam membina visi sekolah pengetua atau guru besar perlu mempunyai kemahiran konseptual yang tinggi.

Ainon (2003) pula menyatakan tugas utama pemimpin adalah membawa perubahan dari waktu ke waktu yang sesuai dengan tuntutan semasa. Ayob (2007) berpendapat, pengetua yang mempunyai kemahiran konseptual boleh melihat secara implisit dan eksplisit. Sehubungan dengan itu, Brock (2004) berpendapat bahawa pengetua atau guru besar yang mempunyai kemahiran konseptual akan mempunyai visi yang jelas dalam menentukan hala tuju sekolah pada masa akan datang.



Dalam mencetuskan kreativiti, seseorang pemimpin perlu mempunyai idea-idea bernas, daya imaginasi yang tinggi, keberanian mengambil risiko dan mempunyai sensitiviti yang tinggi (Dewin & Austin, 2008). Kreatif merupakan nilai tambah yang penting untuk seorang pemimpin membawa perubahan dan inovasi di sekolah. Pengetua dan guru besar perlu menggunakan pelbagai pendekatan dalam mengubah masa depan sekolah. Oleh itu, pemimpin sekolah perlu mempunyai kreativiti, daya imaginasi dan berinspirasi tinggi dalam membawa perubahan dan inovasi (Gilson & Shalley, 2004). Oleh yang demikian, pemimpin sekolah perlu berani mencuba, mencetuskan keunikan, kreativiti dan menggalakkan percambahan idea-idea dalam melonjakkan kecemerlangan sekolah (Basadur, 2004; Reave, 2005).

Seterusnya, kajian Lewis (2006) mendapati latihan yang dihadiri mempunyai hubungan dengan peningkatan amalan kreativiti di tempat kerja. Latihan telah memberi impak dalam menghasilkan pemikiran kreatif dan percambahan idea-idea baru, meningkatkan keyakinan dan seterusnya mencetuskan inovasi dalam organisasi. Kajian Tomlinson (2002) juga mendapati latihan mempunyai hubungan meningkatkan potensi kreativiti dan inovasi seorang pemimpin. Manakala kajian Robinson dan Schroeder (2004) menunjukkan latihan berjaya membantu pengurus melahirkan idea-idea dalam mengubah sistem organisasi dan membuat keputusan di luar jangkaan.

Kesimpulannya, kemahiran konseptual merupakan kebolehan dan kemahiran pengetua atau guru besar membuat penilaian, analisis, perbandingan, penghakiman, ramalan dan proaktif serta berani membuat perubahan dalam menentukan masa depan sekolah dengan meletak visi dan misi yang jelas untuk dicapai. Namun begitu, kejayaan pengetua atau guru besar bergantung kepada kemahiran mereka meyakinkan dan mempengaruhi seluruh warga sekolah untuk bersama-sama mendukung visi dan misi dalam mencapai matlamat yang ditetapkan. Manakala kreativiti seorang pemimpin boleh diasah dengan latihan yang mantap. Oleh yang demikian, pengetua dan guru besar yang menguasai kemahiran konseptual yang tinggi mampu melestarikan kejayaan dan kecemerlangan sekolah dengan jayanya dalam menghadapi cabaran pendidikan yang semakin pesat.



## METODOLOGI

Kajian ini merupakan kajian kuantitatif yang melibatkan sampel kajian seramai 329 orang pengetua dan guru besar novis lantikan pada tahun 2006 hingga 2008 yang terdiri daripada 116 orang pengetua dan 213 guru besar novis di sekolah menengah dan rendah di Malaysia. Daripada jumlah tersebut seramai 219 orang pengetua dan guru besar novis telah menghadiri latihan profesional manakala 110 orang masih belum menghadiri latihan profesional. Sampel kajian terdiri daripada 174 orang pengetua dan guru besar lelaki dan 152 orang pengetua dan guru besar perempuan. Soal selidik merupakan instrumen utama dalam kajian ini dan soal selidik ini telah dibina sendiri oleh pengkaji. Analisis faktor telah dijalankan bagi mendapatkan item-item yang berkualiti dan mantap. Analisis faktor menunjukkan hanya 17 diterima daripada 23 item yang dibina. 7 item meliputi kemahiran penetapan visi dengan nilai pekali Alfa Cronbach .925. 5 item bagi kemahiran penetapan misi dengan nilai pekali Alfa Cronbach .902 dan 6 item bagi kemahiran kreativiti dengan nilai pekali Alfa Cronbach .924. Analisis faktor yang dijalankan mendapati item-item yang dibina mempunyai nilai pemberat faktor antara .490 hingga .867. Ini membuktikan item-item yang dibina mempunyai tahap Alfa Cronbach melebihi .7 merupakan tahap kebolehppercayaan yang tinggi (Pallant, 2007). Data telah dianalisis dengan menggunakan kaedah deskriptif dan inferensi yang meliputi analisis multivariat MANOVA dan Model Persamaan Struktural (SEM) dengan perisian SPSS versi 16.0 dan Amos versi 16.0.

## DAPATAN KAJIAN

Kemahiran konseptual melihat kepada kemahiran seseorang pemimpin dalam menetapkan hala tuju sesebuah organisasi. Oleh itu, terdapat tiga aspek yang di nilai dalam kemahiran konseptual iaitu kemahiran penetapan visi, penetapan misi dan kemahiran kreativiti terhadap pengetua dan guru besar novis. Terdapat tiga persoalan kajian bagi menjawab dapatan kajian.

**Apakah tahap kemahiran konseptual dalam penetapan visi, misi dan kemahiran kreativiti bagi pengetua dan guru besar novis?**



**Jadual 1 : Analisis Skor Min Dan Sisihan Piawai Tahap Kemahiran Penetapan Visi, Analisis Misi Dan Kreativiti**

Item	Min Keseluruhan	Sisihan Piawai	Tahap
Kemahiran Penetapan Visi	4.47	.475	Sangat Tinggi
Kemahiran Penetapan Misi	4.21	.519	Sangat tinggi
Kemahiran Kreativiti	4.17	.529	Tinggi

Analisis Jadual 1 menunjukkan pengetua dan guru besar novis mempunyai kemahiran penetapan visi (min = 4.47, SP = .475) dan kemahiran penetapan misi (min = 4.21, SP = .519) pada tahap yang sangat tinggi. Sebaliknya, mempunyai tahap kemahiran kreativiti (min = 4.17, SP = .529) pada tahap yang tinggi sahaja. Ini menunjukkan pengetua dan guru besar novis mempunyai kemahiran penetapan visi dan misi pada tahap yang sangat tinggi berbanding kemahiran kreativiti hanya pada tahap yang tinggi sahaja. Ini menunjukkan pengetua dan guru besar menguasai kemahiran penetapan visi dan misi tetapi masih kurang cemerlang dalam kemahiran kreativiti dalam kepimpinan sekolah.

**Apakah Terdapat Perbezaan yang Signifikan Skor Min Tahap Kemahiran Konseptual Dalam Penetapan Visi, Misi dan Kemahiran Kreativiti bagi Pengetua Dan Guru Besar Novis Berdasarkan Latihan Profesional dan Jantina?**

- Ho1 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan skor min tahap kemahiran konseptual dalam penetapan visi, misi dan kemahiran kreativiti bagi pengetua dan guru besar novis berdasarkan latihan profesional dan jantina.
- Ho11 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan skor min tahap kemahiran konseptual dalam penetapan visi, misi dan kemahiran kreativiti bagi pengetua dan guru besar novis berdasarkan latihan profesional.
- Ho12 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan skor min tahap kemahiran konseptual dalam penetapan visi, misi dan kemahiran kreativiti bagi pengetua dan guru besar novis berdasarkan jantina.



Ho13 Tidak terdapat kesan interaksi yang signifikan antara latihan profesional dengan jantina berdasarkan kemahiran konseptual

Analisis MANOVA, ujian Box's M ( $F = 1.553$ ,  $p = .063$ ) ( $p > 0.05$ ). Ini menunjukkan ubah bersandar adalah homogen merentasi pemboleh ubah bebas.

**Jadual 2 : Ujian MANOVA Bagi Perbezaan Tahap Kemahiran Konseptual Dalam Penetapan Visi, Misi Dan Kemahiran Kreativiti Berdasarkan Latihan Profesional Dan Jantina**

Kesan	( $\lambda$ )Nilai Wilks's Lambda	Nilai F	D.K. antara kumpulan	D.K. dalam kumpulan	Tahap Sig.*
Latihan Profesional	.976	2.660	3	320	.048*
Jantina	.988	1.335	3	320	.263
Latihan Profesional * Jantina	.982	1.973	3	320	.118

Jadual 2 analisis ujian MANOVA menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan skor min tahap kemahiran konseptual ( $\lambda = .976$ ,  $F(3, 320) = 2.660$ ) ( $p = .048$ ) ( $p < 0.05$ ) dalam penetapan visi, misi dan kemahiran kreativiti berdasarkan latihan profesional. Oleh itu, hipotesis Ho1 ditolak. Sebaliknya, tidak terdapat perbezaan yang signifikan skor min tahap kemahiran konseptual ( $\lambda = .988$ ,  $F(3, 320) = 1.335$ ) ( $p = .263$ ) ( $p > 0.05$ ) dalam penetapan visi, misi dan kemahiran kreativiti berdasarkan jantina, maka hipotesis Ho12 diterima. Analisis ujian MANOVA juga menunjukkan tidak terdapat kesan interaksi yang signifikan antara latihan profesional dan jantina terhadap kemahiran konseptual ( $\lambda = .982$ ,  $F(3, 320) = 1.973$ ) ( $p = .118$ ) ( $p > 0.05$ ) dalam penetapan visi, misi dan kreativiti bagi pengetua dan guru besar novis, maka hipotesis Ho13 diterima.

Lanjutan daripada ujian MANOVA, ujian kesan dan penyelarasan Bonferroni dilakukan untuk melihat perbezaan tahap kemahiran konseptual dalam penetapan visi, misi dan kemahiran kreativiti berdasarkan latihan profesional terhadap pengetua dan guru besar. Analisis ujian ANOVA berganda, kaedah penyelarasan Bonferroni (*Bonferroni adjustment*)



dilakukan dengan menetapkan nilai Alfa yang lebih tinggi. Nilai Alfa diperolehi dengan membahagikan nilai alfa konvensional ( $p = 0.05$ ) dengan bilangan pemboleh ubah bersandar dan nilai alfa yang baru adalah  $p = .053 = 0.0166$ .

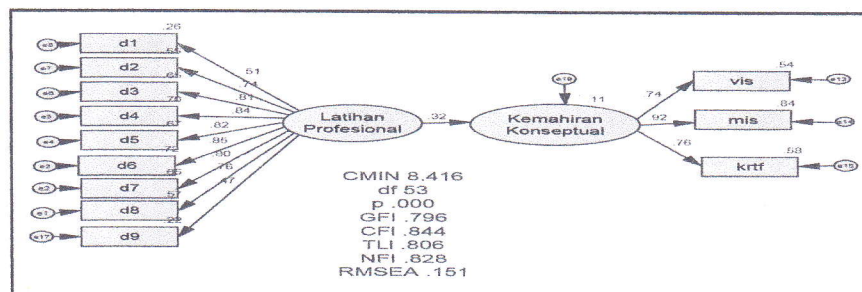
Analisis ANOVA berganda menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan skor min tahap kemahiran penetapan visi ( $F(1, 323) = 17.917$ ,  $p = .000$ ) ( $p < 0.0166$ ), tahap kemahiran penetapan misi ( $F(1, 323) = 7.807$ ,  $p = .006$ ) ( $p < 0.0166$ ) dan kreativiti ( $F(1, 323) = 12.146$ ,  $p = .001$ ) ( $p < 0.0166$ ) berdasarkan latihan profesional. Analisis menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kemahiran visi, misi dan kemahiran kreativiti berdasarkan jantina. Analisis ANOVA berganda juga menunjukkan tidak terdapat kesan interaksi antara latihan profesional dan jantina berdasarkan tahap kemahiran penetapan visi. Analisis keseluruhan menunjukkan latihan profesional mempengaruhi tahap kemahiran konseptual dalam penetapan visi, misi dan kreativiti bagi pengetua dan guru besar novis.

### **Sejauh manakah terdapat hubungan positif yang signifikan latihan profesional terhadap kemahiran konseptual?**

**Ho2** Tidak terdapat hubungan positif yang signifikan latihan profesional terhadap kemahiran konseptual

Analisis persamaan struktural model (SEM) digunakan bagi melihat hubungan latihan profesional terhadap tahap kemahiran konseptual terhadap pengetua dan guru besar novis. Analisis model persamaan struktural model latihan profesional menunjukkan bahawa tidak terdapat kesepadanan yang baik terhadap data kajian seperti dalam Rajah 1, di mana indeks penilaian model kesepadanan tidak memenuhi kriteria yang ditetapkan. Oleh yang demikian, model persamaan latihan profesional perlu disemak semula mengikut indeks model modifikasi (Kline 2005). Analisis model semak semula mengikut indeks model modifikasi mencadangkan bahawa terdapat korelasi antara ralat varian atau *residual*.





**Rajah 1 : Model Asas Model Persamaan Struktural Latihan Profesional Bagi Kemahiran Konseptual**

Model persamaan struktural latihan profesional telah disemak semula mengikut *Modification Indices* (MI). Analisis menunjukkan model persamaan struktural semak semula latihan profesional satu faktor mempunyai kesepadanan dengan data kajian seperti ditunjukkan dalam Rajah 2. Manakala perbandingan indeks penilaian kesepadanan model asal dan model semak semula dijelaskan dalam Jadual 3.

**Jadual 3 : Perbandingan Analisis Penilaian Indeks Kesepadanan Model Asal Dan Model Persamaan Struktural Semak Semula Latihan Profesional**

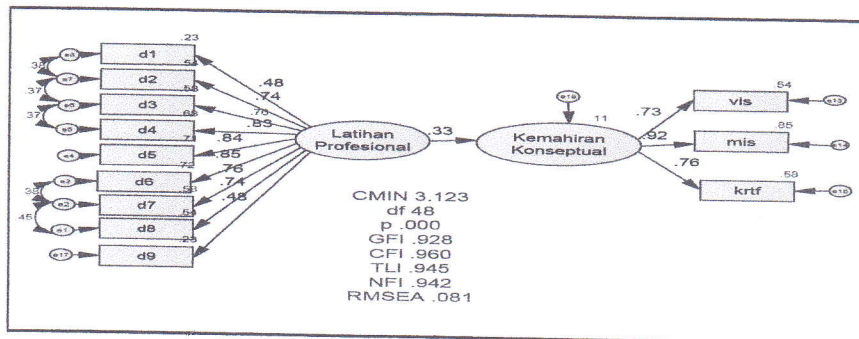
Indeks Penilaian	Penilaian Model Asal	Penilaian Model Semak Semula	Ukuran Nilai Sepadan
CMIN/df	8.41	3.12	Kurang < 3
GFI	.796	.928	lebih > 0.9
TLI	.806	.945	lebih > 0.9
NFI	.828	.942	lebih > 0.9
CFI	.844	.960	lebih > 0.9
RMSEA	.1517	.081	kurang < .08

Signifikan (p = 0.05)

Jadual 3 menunjukkan perbandingan penilaian kesepadanan model asal dan model semak semula persamaan struktural latihan profesional. Analisis model asal menunjukkan model yang diuji tidak mempunyai



kesepadanan yang baik apabila CMIN, GFF, TLI, NFI, CFI yang diuji tidak memenuhi ukuran nilai sepadan. Analisis model SEM telah disemak semula mengikut indeks modifikasi yang dicadangkan. Analisis nilai-nilai indeks penilaian model semak semula latihan profesional satu faktor menunjukkan terdapat kesepadanan dengan nilai darjah kebebasan [ $\chi^2 = 96.1$  ( $\chi^2 = 96.1, df=48$ )  $p=0.00 < .05$ ], nilai CMIN = 3.12 adalah lebih dari kosong dan kurang daripada tiga, nilai 'Goodness of Fitness Index' (GFI) = .928, nilai 'Normed Fit Index' (NFI) = .942, nilai 'Tucker-Lewis Index' (TLI) = .945, nilai 'Comparative Fit Index' (CFI) = .960 dan 'Root Mean Square of Error Approximation' (RMSEA) = .081. Ini membuktikan indeks penilaian model semak semula persamaan struktural latihan profesional mempunyai kesepadanan dengan data yang dikaji. Model semak semula latihan profesional ditunjukkan dalam Rajah 2.



Rajah 2 : Model Persamaan Struktural Semak Semula Latihan Profesional Satu Faktor

Analisis ujian SEM hubungan latihan profesional terhadap tahap kemahiran konseptual bagi pengetua dan guru besar novis. Analisis SEM menunjukkan latihan profesional mempunyai hubungan positif yang signifikan ( $\beta=.330$ , nisbah kritikal=4.586,  $p=.00 < .05$ ) terhadap kemahiran konseptual, maka hipotesis Ho2 ditolak. Ini bermakna latihan profesional mempunyai hubungan yang positif signifikan terhadap tahap kemahiran konseptual bagi pengetua dan guru besar novis. Seterusnya, analisis juga menunjukkan anggaran parameter bagi pemboleh ubah latihan profesional, indikator dari d1 hingga d9 mempunyai nilai pemberat regrasi antara .48 hingga .85. Manakala anggaran parameter bagi kemahiran konseptual indikator penetapan visi, misi dan kreativiti mempunyai nilai pemberat



antara .73 hingga .92. Ini menunjukkan analisis SEM juga mengesahkan bahawa indikator-indikator yang diukur merupakan peramal yang baik dan konsisten kepada tahap latihan profesional dan kemahiran konseptual yang diuji.

## PERBINCANGAN

Kajian ini membuktikan pengetua dan guru besar novis mempunyai kemahiran penetapan visi dan misi pada tahap yang sangat tinggi. Ini menunjukkan pengetua dan guru besar novis mempunyai kemahiran yang sangat tinggi dalam penetapan visi dan misi sekolah. Pengetua dan guru besar yang mempunyai kemahiran penetapan visi dan misi akan dapat memandu masa depan sekolah ke arah kecemerlangan. Kemahiran penetapan visi dan misi merupakan kriteria utama dalam menentukan hala tuju sekolah. Dapatan kajian ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan tahap kemahiran dalam penetapan visi dan misi pengetua dan guru besar novis berdasarkan latihan profesional. Dapatan ini konsisten dengan pandangan Hallinger dan Heck (2002) bahawa latihan dapat membantu pengetua dan guru besar membina visi dan misi yang jelas, memangkinkan hala tuju dan meningkatkan inspirasi yang tinggi dalam menentukan masa depan sekolah. Pengetua dan guru besar yang mempunyai visi dan misi yang jelas, tahu apa yang perlukan dan apa yang ingin mereka capai serta dapat mendukung mereka untuk mencapai matlamat yang ditetapkan (Buck 2009). Oleh itu, latihan profesional dapat meningkatkan kemahiran, pengetahuan, kecekapan dan keupayaan pengetua dan guru besar novis dalam menetapkan hala tuju yang jelas terhadap masa depan sekolah yang dipimpin ke arah kecemerlangan.

Seterusnya, kemahiran kreativiti adalah faktor yang menyumbang kepada perubahan dan inovasi dalam pengurusan sekolah. Hasil kajian ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan tahap kemahiran kreativiti pengetua dan guru besar novis berdasarkan latihan profesional. Dapatan kajian ini konsisten dengan dapatan Conover (1996) yang menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara latihan yang dihadiri dengan tahap kemahiran kreativiti seseorang pemimpin. Kajian Lewis (2006) dan Dewin serta Austin (2008) turut menyokong bahawa latihan meningkatkan percambahan idea-idea baru, peningkatan pengetahuan baru dan berfikir di luar kotak daripada kebiasaan. Kajian ini turut konsisten dengan dapatan Tomlinson (2002) bahawa latihan mempunyai hubungan langsung



dalam meningkatkan potensi, kreativiti dan inovasi seorang pemimpin. Justeru, latihan amat penting dalam melahirkan pengetua dan guru besar yang kreatif dan inovatif demi menjamin kecemerlangan sekolah. Oleh yang demikian, dapat dirumuskan bahawa kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada kemampuan pengetua dan guru besar mempunyai visi dan misi yang jelas serta mempunyai kreativiti yang tinggi.

Dapatan ini juga menyokong bahawa latihan profesional mempunyai hubungan langsung dengan peningkatan kemahiran dan potensi pengetua dan guru besar dengan berkesan (Tomlinson, 2002; Yukl, 2001). Manakala dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap kemahiran konseptual dalam penetapan visi, misi dan kemahiran kreativiti berdasarkan jantina. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan Bity Salwana (2009) yang menunjukkan tiada perbezaan tahap kemahiran pengetua berdasarkan jantina. Ini membuktikan bahawa tiada perbezaan tahap kemahiran pengetua dan guru besar sama ada lelaki mahupun perempuan dari aspek kemahiran konseptual.

Latihan profesional membantu pengetua dan guru besar novis dalam membangunkan hala tuju sekolah. Literatur menyokong bahawa pengetua dan guru besar adalah penentu utama dalam mencorakkan masa depan sesebuah sekolah (Sergiovanni 2001). Justeru, latihan profesional merupakan sinergi kepada pengetua dan guru besar novis meningkatkan kemahiran dalam menetapkan visi dan misi yang jelas serta kemahiran kreativiti dalam melestarikan kejayaan sekolah. Latihan yang holistik amat penting bagi pengetua dan guru besar novis untuk terus kekal mercu kecemerlangan. Sebagaimana di negara-negara maju seperti Australia, Britain dan New Zealand, latihan profesional menjadi fokus utama dalam membangunkan profesional pengetua dan guru besar novis (Huber & West, 2002). Memandangkan perkembangan pendidikan yang semakin pesat pada abad ke-21 ini mengikut kemajuan teknologi dan perkembangan globalisasi seiring dengan perkembangan makroekonomi. Maka, sudah menjadi tanggungjawab setiap pemimpin sekolah untuk melengkapkan diri dengan kemahiran konseptual dalam menghadapi pelbagai cabaran dalam mendepani persaingan pendidikan kontemporari.



## IMPLIKASI KAJIAN

Memandangkan pengetua dan guru besar novis memegang jawatan yang tertinggi dalam organisasi sekolah, maka mereka perlu menguasai kemahiran konseptual dalam menentukan hala tuju dan masa depan sesebuah sekolah. Pengetua dan guru besar novis perlu mempertingkatkan usaha untuk menguasai kemahiran konseptual terutama dalam aspek penetapan visi, misi dan kemahiran kreativiti. Pemimpin yang mempunyai kemahiran konseptual yang tinggi akan mampu menentukan hala tuju yang jelas dan dapat mengubah paradigma sekolah ke mercu kecemerlangan (Basadur, 2004; Bush & Bell, 2008). Maka adalah amat wajar pengetua dan guru besar novis diberikan latihan profesional pada awal pelantikan mereka bagi menjamin kualiti dan kemahiran mereka dalam memandu sekolah membina visi dan misi yang jelas serta melestarikan kecemerlangan sekolah.

## RUMUSAN

Kajian menunjukkan pengetua dan guru besar yang hadir latihan profesional mempunyai kemahiran konseptual dalam penetapan visi, misi dan kemahiran kreativiti yang lebih tinggi berbanding mereka yang belum mengikuti latihan profesional. Latihan profesional mempunyai hubungan yang positif terhadap tahap kemahiran konseptual. Pengetua dan guru besar novis juga perlu membuat anjakan dengan meningkatkan potensi diri dengan perkembangan pengetahuan baru untuk berhadapan dengan pelbagai perubahan dan cabaran pendidikan sama ada di peringkat nasional mahupun global. Pengetua dan guru besar yang mempunyai kemahiran konseptual yang tinggi mampu mentransfromkan sekolah menjadi cemerlang, gemilang dan terbilang.

## RUJUKAN

- Ainon Mohd. (2003). *Belajar berfikir*. Kuala Lumpur Utusan Publications dan Distributors.
- Ayob Jantan. (2007). *Kepenggunaan sekolah yang efektif*. Kuala Lumpur: PTS Profesional.



- Gilson, L. L. & Shalley. C. (2004). What leader need to know A review of social and contextual factors that can foster of hinder creativity. *Journal of Leadership Quarterly* 15(1): 33- 53.
- Gorton, R., Judy. A. & Snowden. P. (2007). *School leadership and administration: Important concepts, case studies dan simulations*. Edisi ke-7. New York: C. Graw Hill.
- Gundry, Lisa. K. (2008). *Managing creativity and innovation in 21<sup>st</sup> century*. Dalam Charles Wankel. (Penyt.). *21<sup>st</sup> century management a reference handbook*. London: Sage Publication.
- Hallinger, P. & Heck. K. R. (2002). *Vision, mission and goals in what do you call people with vision? The role of vision, mission and goal in school leadership and improvement*. Dalam Leithwood.K & Hallinger. P (Penyt.). *Second international handbook of education leadership and administration*. London: Kluwer Acedemic Publishers.
- Huber, S. G. & West. M. L. (200)2. *Developing school leader A critical review of current practices approach and issue and some direction for the future*. Dalam Leithwood.K & Hallinger.P (Penyt.). *Second International handbook of education leadership and administration*. London: Kluwer Acedemic Publishers.
- Katz. Robert. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review* January- February: 34 - 42.
- Khadijah Ibrahim. (2000). *Profesional skills of primary school headmasters: perceptions of primary school headmasters and teachers in four selected schools in Gombak*. Tesis Sarjan (tidak diterbitkan), Kulliyah of Education, International Islamic University of Malaysia.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. Edisi ke-2. London: The Guilford Press.
- Lewis, M. (2006). *Nurturing the spark: Development of creative leaders within the certificate program at the school centre*. Tesis Master of Art in Leadership and Training. University of Royal Roads.



- Lanenbourg, & Beverly. J Irby. (2006). *The principalship*. USA: Thomson Wadsword Fred.
- Lyons, Geoffrey & Jirasinghe, Dilum. (2005). *The competent head: Job analysis of head's task and personality factors*. London: UK Falmer Press.
- Megginson, Leon C., Donald C. Mosley & Paul H. Pietri. (1983). *Management concepts and applications*. New York: Harper International.
- Meher, Rizvi. (2008). The role of school principals in enhancing teacher professionalisme *Educational Management Administration and Leadership* 36 (1): 85-100.
- Pallant, Julie. (2007). *SPSS survival manual. A step-by step guide to data analysis using SPSS for window (Version 15)*. Australia: Allen Unwin.
- Reave, L. (2005). Spiritual value and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly* 16 (2005): 655-687.
- Rebecca M. Bustamante1, Judith A. Nelson, & Anthony J. Onwuegbuzie1. (2009). Assessing school wide cultural competence: Implications for school leadership preparation. *Educational Administration Quarterly* 45(5): 793-827.
- Senge. P. M. (1990). *The fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni.T.J .2001. *Principalship*. Boston: Allyn Bacon.
- Shahril @ Charil Marzuki. (2001). Ciri-ciri kepimpinan pengetua/guru besar berkesan yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke 21. *Jurnal Kepimpinan Institut Pengetua* 1(1) :7 – 17. Institut Aminuddin Baki.
- Tomlinson, Harry. (2002). *Leadership development: Learning from difference context*. Dalam Leithwood. K & Hallinger.P (penyt.). *Secondly International handbook of education leadership and administration*. London: Kluwer Acedemic Publishers.





Yilmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in school regarding principals ethical leadership characteristics. *Social and Behavior Sciencs*, 2(2010); 3949-3953.

Yukl, Gray.(2001). *Leadership in organization*. London: Prentice Hall.